

Outsourcing-bølge trods ringe viden om fordele og ulemper

Udflytning af danske arbejdspladser sker ofte uden, at firmaerne reelt er i stand til at vurdere, om det er en god forretning. Nyt konsortium vil udvikle værktøjer

Outsourcing

AF HENRIK TÜCHSEN

Mange danske virksomheder træffer beslutninger om udflytning af danske arbejdspladser - outsourcing - på et tvivlsomt grundlag.

Virksomhederne har simpelthen ikke værktøjerne til at træffe de rigtige beslutninger. Det siger professor Per Niko-

laj Bukh, Handelshøjskolen i Århus. Han er ekspert i omkostningsregnskaber og supplychain-management. Per Nikolaj Bukh samarbejder nu med en håndfuld danske firmaer, bl.a. Grundfos, om at løse problemet.

»Der er for stor fokus på lønforskelle, når firmaer outsourcer, og virksomhederne overser meget ofte de indirekte omkostninger,« siger han.

Vil finde modeller

Det er baggrunden for dannelsen af et nyt konsortium, der med offentlig støtte og forskerbistand fra bl.a. professor Bukh over en tre-årig periode skal finde nogle brugbare modeller, der vil give et bedre beslutningsgrundlag til erhvervslivet i Danmark.

»Hensigten er bl.a. at udvikle værktøjer, der kan opføre de samlede omkostninger i forsyningskæden, så det

eksempelvis kan besluttes, om produktion med fordel kan outsources,« forklarer han.

Overordnet set er målet med »Innovationskonsortiet InnoLink« at skabe et langt bedre samspil mellem leve-

randører og underleverandører, og i sidste ende kan det skabe danske underleverandører, der bedre kan tage kampen op med underleverandører i lavtlønslande, mener professoren.

»Mange fejlbeslutninger skyl-

Innovations-konsortiet

Disse virksomheder deltager i »Innovationskonsortiet InnoLink«, der bl.a. også har det mål at overføre viden fra forskerverdenen til erhvervslivet. Af samme årsag får det treårige projekt statsstøtte.

- Grundfos A/S, ca. 11.000 ansatte
- A/S Dantherm Holding, ca. 1100 ansatte
- Sjørring Maskinfabrik A/S, ca. 245 ansatte
- RK Plast A/S, ca. 150 ansatte
- MBL A/S, ca. 500 ansatte

Handelshøjskolen, Syddansk Universitet og Teknologisk Institut deltager også i projektet, hvis resultater efterfølgende skal kunne bruges af det øvrige danske erhvervsliv.

Tüchsen

BørsenFakta

des, at de økonomistyrings- og regnskabssystemer, som de fleste danske virksomheder har til rådighed, simpelthen ikke er gearet til at understøtte beslutningstagen på tværs af en forsyningskæde,« pointerer professoren.

Senior-projectmanager Henrik Rasmussen, Grundfos, er særdeles positiv over for de foreløbige resultater. Grundfos kan helt klart bruge samarbejdet til bedre at vurdere, hvad der er godt at outsource, og hvordan koncernen kan spille bedre sammen med leverandører og kunder, oplyser Henrik Rasmussen.

»Vi får virkelig noget ud af det her,« pointerer han og oplyser, at såvel Grundfos som de andre virksomheder i konsortiet har nogle konkrete projekter, som værktøjerne afprøves på.

Gode beslutninger

»Det giver os en meget bedre faktuel baggrund for at træffe strategiske beslutninger, herunder om man skal outsource, og hvordan man skal gøre det,« siger han og tilføjer, at han gerne »vil sætte en stor streg under, at Grundfos her kan bruge samspillet med forskerne.«

Ifølge professor Bukh har erhvervslivet ikke mindst brug for mere viden, fordi der er stigende outsourcing til

partnere, der får større strategisk betydning for virksomheden end tidligere.

Virksomhederne kan ikke som hidtil diktere, hvordan et problem skal løses, hvis produktionen er outsourcet eller delvist outsourcet.

»Det er typisk det forhold, der giver en masse problemer. Beparelser i den ene ende af kæden koster typisk penge i den anden ende,« siger han.

Får statsstøtte

Det treårige projekt, der har fået støtte af Videnskabsministeriet, kan også føre frem til, at en virksomhed i stedet for outsourcing får et langt mere effektivt samarbejde med leverandører og kunder i Danmark.

»Det er også en af målsætningerne. Man bliver opmærksom på, at det ikke nytter noget at optimere hver sin bid i processen, da det er den samlede forsyningskædes produktivitet, der bestemmer, hvad varen koster i den sidste ende,« siger Per Nikolaj Bukh og tilføjer:

»Hvis man kan skabe øget konkurrencekraft ved at have mere effektive arbejdsprocesser, er det meget vanskeligere at kopiere end komponenter.«

henrik.tuchsen@borsen.dk

Torm kan tjene mia på nordmænds offensiv

Rederier

AF UFFE HANSEN

Rederiet Torm får nu en mulighed for at komme ud af den flerårige stillingskrig omkring konkurrenten Norden med et pænt milliardbeløb på bankbogen.

Den nye storaktionær i rederiet Norden, norske Rasmussengruppen, vil således gerne købe flere aktier. Torms forsøg på at købe hele Norden er under alle omstændigheder kuldsejlet for de næste to år. Derfor holder rederiet døren åben for et salg af aktieposten på 31,6 pct. til en markedsværdi på 1,8 mia. kr.

Rasmussengruppen gjorde det i går klart i et interview i den norske erhvervsavis Dagens Næringsliv, at aktieposten på 20 pct. i Norden gerne må være endnu større:

Vil købe aktier

»Vi ser for os, at vi kommer til at øge posten. Falder markedet kan vi bruge det som en mulighed for at købe op,« siger bestyrelsesformand og hovedaktionær i den familieejede koncern, Einar Rasmussen.

Rasmussengruppen købte i sidste uge Norden-aktierne, som de to storaktionærer Motortramp og amerikanske Attranco havde sat til salg. Samtidig aftalte Motortramp og den norske aktionær, at aktierne ikke kunne videresælges i to år, hvilket forhindrer Torm i at nå sit strategiske mål om at smelte Torm og Norden sammen.



Skibsreder Einar Rasmussen i hovedkvarteret for Rasmussengruppen i Kristiansand. Nordens nye norske storaktionær vil købe flere aktier, og det kan give Torm en gunstig exit-mulighed.

ge i form af udbytte til aktionærerne.

Et salg af aktierne vil derfor være en ren gevinst. Gevinsten kan dog blive endnu større, hvis Torm venter til august 2005, for så undgås beskatning af kursgevinsten.

Flere muligheder

»Vi har flere muligheder. Vi kan beholde aktierne, vi kan sælge dem nu eller vi kan sælge dem efter august næste år. Nu afventer vi situationen og ser hvad den nye aktionær har tænkt sig at gøre. Endnu har vi ikke hørt fra Rasmussengruppen,« siger Klaus Kjærulff.

Han afviser, at Torm har brug for pengene fra Norden-aktierne til at realisere andre strategiske skridt. Torm kender til Rasmussengruppen, men ikke ved et forhandlingsbord. Rasmussen-familien forsøgte sidste år at købe 16 pct. af Torm, men måtte opgive efter et retsligt opgør med sælgeren af aktierne.

»Jeg kender Rasmussengruppen som et pænt og ordentligt selskab. Da selskabet i sin tid var interesseret i at købe aktier i Torm, var det en proces, hvor Rasmussen gik direkte til sælgeren, Sanyo Holding,« siger Klaus Kjærulff.

uffe.hansen@borsen.dk

I Torm vil adm. direktør Klaus Kjærulff ikke afvise et salg til Rasmussengruppen.

»Alle ting skal vurderes. Det er for tidligt at sige, om vi i givet fald vil være afvisende eller ej. Vi har ikke henvendt os til Rasmussen-

gruppen, og de har ikke henvendt sig til os,« siger han.

Analytikere tvivler

Aktieanalytikere tvivler dog på et hurtigt salg af Torms aktier til Rasmussengruppen.

»Vi tror ikke på, at Torm vil få

et godt tilbud fra Rasmussengruppen, for prisen på aktierne vil formentlig være under Nordens indre værdi. Og det vil Torm næppe sælge til,« vurderer senioranalytiker Henrik Lund, Danske Equities.

Torm har tjent stort på sin investering i Norden, selv om

den oprindelige mission næppe vil lykkedes. Torm indledte et fjendtligt overtagelsesforsøg i sommeren 2002 og fik til kurs 360 sin nuværende aktiepost. Siden er aktiekursen mere end seksdoblet, og selve den oprindelige investering er allerede kommet tilba-